

JÚLIA DOS SANTOS CARNEIRO

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA: UM ESTUDO DE
CASO DE GESTÃO DE PESSOAS NA WALT DISNEY WORLD**

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Orientador (a): Professora Gisele Mota Ramos

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UNICEUB

Brasília – DF
2011

Dedicatória

Aos meus pais que colocaram em todos os momentos a minha educação em primeiro lugar, sempre acreditaram em mim e deram valor à minha personalidade e meu jeito de ser. Se sentem orgulho de mim, devem se orgulhar de vocês por me ajudarem a construir quem sou hoje.

Agradecimentos

Agradeço aos meus pais que financiaram e me motivaram a seguir o meu sonho de trabalhar na Disney pelo período de três meses, pelo apoio constante e sempre preencher os meus dias com amor e carinho.

Agradeço a minha irmã que nunca mediu sacrifícios para me ajudar a alcançar os meus objetivos e me ensinou o que é amar incondicionalmente sem esperar nada em troca.

Aos meus amigos que fizeram parte da minha jornada desde criança e possibilitaram que chegasse aonde cheguei com muita felicidade em todos os dias da minha vida.

Aos amigos do período de intercâmbio na Disney sem os quais não consigo mais viver e que me auxiliaram na finalização desse projeto.

“Você pode sonhar, criar, desenhar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo... Mas é necessário ter pessoas para transformar seu sonho em realidade...”

Walt Disney

Resumo

A presente monografia tem por tema a Comunicação Interna como viabilizadora de um corpo de colaboradores empresarial motivados e preparados para responder às expectativas internas e consequentemente externas. Foram levantadas, através de pesquisa bibliográfica, teorias que definam a relação entre uma comunicação empresarial esclarecida, uma comunicação eficiente e um público interno competente. A organização escolhida como estudo de caso foi a Walt Disney World por ter como principal fomentadora do sucesso o atendimento excepcional promovido por todos os funcionários da empresa. Verificou-se que a comunicação interna pode se tornar fator decisório para o fracasso ou sucesso das organizações ainda mais hoje em um mundo moderno, globalizado e que se importa cada vez mais com questões sustentáveis e com o fator humano. Por meio do estudo de caso da Disney, foi apresentada a utilização de diversas ferramentas da comunicação que somadas geram resultados positivos e palpáveis no sucesso da empresa.

Palavras-chave: Comunicação. Walt Disney World. Cultura Empresarial. Treinamento. Endomarketing. Relações Públicas.

Abstract

The following project talks about Internal Communication as a tool for workers that are motivated and ready to answer the internal and, consequentially, external expectations. Through a bibliographical research I came across theories that define the relationship between a clarified organizational communication, an efficient communication and a competent internal public. The organization chosen for this case study was the Walt Disney Word for its success based upon an exceptional attendance promoted by all the employees. If has been verified that internal communication can become a decisive factor for failure of success of any organization specially now a days in such a modern and globalized world and a society that worries more and more about sustainable matters and the human factor. Through Disney's case study, it was presented the utilization of various tools of communication that summed up together generating positive and concrete results on the companies' success.

Key-words: Communication. Walt Disney World. Enterprise Culture. Training. Endomarketing. Public Relations.

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. – Trabalho Hierárquico..... | 19 |
| Figura 2. – O modelo da Pirâmide Colaborativa..... | 21 |
| Figura 3. – Linguagem utilizada internamente..... | 31 |
| Figura 4. - Ilustração do livro de treinamento utilizado no <i>Traditions</i> | 33 |
| Figura 5. – Avaliação de todos os treinamentos da <i>Disney</i> | 43 |
| Figura 6. – Avaliação do programa <i>Traditions</i> | 44 |
| Figura 7. – Avaliação do treinamento local..... | 44 |

Sumário

| | |
|---|----|
| 1. Introdução | 1 |
| 1.1 Contextualização | 1 |
| 1.2 Justificativa | 3 |
| 1.3 Objetivos..... | 4 |
| 1.3.1 Objetivo Geral..... | 4 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos..... | 4 |
| 1.4 Problema de Pesquisa..... | 4 |
| 1.5 Suposições | 4 |
| 1.6 Metodologia da Pesquisa..... | 5 |
| 1.7 Estrutura do Trabalho | 6 |
| 2. Referencial Teórico..... | 7 |
| 2.1 Reputação Empresarial | 7 |
| 2.2 Processo Comunicacional Eficiente..... | 9 |
| 2.3 Comunicação Especializada nas Organizações | 12 |
| 2.4 Comunicando Com o Público Interno | 15 |
| 2.5 Comunicação e Cultura | 17 |
| 2.6 Comunicação Dialogal..... | 19 |
| 2.7 Ferramentas Estratégicas Internas..... | 22 |
| 2.8 Motivação do Público Interno | 24 |
| 3. Estudo de Caso: Walt Disney World..... | 27 |
| 3.1 Complexo Disney na Florida..... | 27 |
| 3.2 Walt Disney Company..... | 28 |
| 3.3 Dicas de Apresentação: Disney Traditions..... | 30 |
| 3.4 Padrões de Aparência e Comportamento | 32 |
| 3.5 Culturas de Apresentação: Treinamento Local | 36 |
| 3.6 Comunicação Interna..... | 37 |
| 3.7 Motivação dos “Membros de Elenco” | 40 |
| 3.8 Pesquisa com Ex-Funcionários | 43 |
| 3.9 Análise da Pesquisa | 44 |
| 4. Conclusão | 46 |
| 4.1 Análise de Dados..... | 46 |
| 4.2 Considerações Finais | 47 |
| 5. Referências | 49 |
| Anexo I | 51 |

1. Introdução

1.1 Contextualização

Desde a Revolução Industrial do Século XIX, houve uma série de mudanças dentro das empresas em relação à forma como os funcionários são reconhecidos e valorizados no trabalho. Uma das ferramentas mais estudadas e utilizadas para controlar os trabalhadores e efetivar um melhor desempenho deles vem sendo a comunicação interna. Um meio de comunicação eficiente dentro da empresa é crucial, não só para abrir e manter diálogo entre o público interno, mas também como uma forma de propagar a cultura empresarial, outro elemento importantíssimo para um andamento positivo para qualquer organização.

Com o passar dos anos, os líderes organizacionais passaram a se preocupar cada vez mais não só com o conteúdo da mensagem que deve ser repassada para todos os colaboradores da empresa, mas principalmente como passá-la. A partir dessa necessidade foram criadas várias ferramentas diferentes que podem ser utilizadas como meio para que aconteça a comunicação eficaz entre os públicos internos.

O diferencial entre as formas de informar de cada empresa não está na utilização dessas ferramentas, e sim, na forma com que os líderes se relacionam com o público interno. De acordo com Rogers, a chave das relações eficientes se encontra na capacidade do líder em confiar nas pessoas, particularmente nos colaboradores da sua equipe:

Tem sido demonstrado que os líderes que confiam nos membros da organização, compartilham e defendem o controle e mantêm comunicação livre e pessoal conseguem melhorar moral, organizações mais produtivas e facilitam o desenvolvimento de novos líderes (ROGERS, 1978: p. 165).

A partir dos anos 30, as grandes organizações industriais começaram a criar uma nova visão em relação à mão de obra e passaram a considerar a força de trabalho além do ponto de vista técnico. Perceberam que uma organização não pode ser vista como algo estático e robotizado, que se deve considerar o fator humano presente em todo e qualquer setor. A partir desse

momento foram criadas as Relações Humanas, área que se preocupa em manter uma comunicação eficiente entre todos os colaboradores. (VIGNERON, 2001, p. 98)

Hoje, quando o meio ambiente econômico torna-se complicado, e numerosas empresas só pensam na sobrevivência, a comunicação interna torna-se um trunfo estratégico que, utilizado com eficiência, gera uma motivação extraordinária capaz de atingir objetivos que a razão pura não podia prever. Na realidade, a motivação profunda apoia-se não somente sobre elementos racionais, mas também, e talvez mais ainda, sobre o dinamismo psicológico que busca sua energia na emoção. A empresa deve ser o espaço predileto no qual o coração e a razão caminham juntos, para chegar até a motivação essencial de cada membro do pessoal: o amor a seu trabalho (LEHNISCH, 1985, p. 124).

Walt Elias Disney, visionário do parque temático *Walt Disney World*, criou seu império de acordo com essa nova imagem do público interno. É fácil associar a imagem de Mickey Mouse aos mais famosos parques temáticos do mundo. Para os que já foram ao *Walt Disney World*, suas mentes se enchem de memórias agradáveis e fascinantes ao recordar seus momentos nos parques. A *Disney* está tão impregnada de detalhes deslumbrantes que as pessoas esquecem de que o legado de Walt Disney é uma empresa de entretenimento com atendimento excepcional, que garante serviços com o propósito de encantar clientes e garantir sua fidelização.

Desde Novembro de 1932, tendo em mente que a chave para a prosperidade contínua de seu legado é a força de trabalho, Walt Disney inaugurou o *Disney Art School* com o intuito de ter o treinamento de seus artistas dentro da própria empresa. Em meados de 1950, quando seus empreendimentos cresceram e abrangeram ainda mais áreas do setor de entretenimento ele criou mais uma escola, a *Disney University*, uma universidade corporativa que insere, até hoje, os Membros de Elenco dos parques e resorts, dentro da cultura empresarial, a ponto de entenderem e prestarem o atendimento que viria a ser o diferencial da empresa.

Todos os líderes da Disney, desde o próprio Walt Disney, sempre agiram dentro dessas diretrizes. Para valorizar a força de trabalho, eles apostam em uma capacitação e desenvolvimento aplicados a todos os níveis da organização. Para reforçar a cultura empresarial e motivar os funcionários,

apesar do árduo trabalho que fazem, a administração da Disney usufrui diariamente da comunicação interna de diversas formas.

1.2 Justificativa

Com o decorrer dos anos ficou cada vez mais claro que o papel da comunicação como agente viabilizador da disseminação da cultura e do envolvimento e comprometimento dos funcionários têm papel fundamental para o sucesso empresarial através de uma vantagem competitiva frente às outras organizações do mercado.

É importante estudar e compreender como vem sido articulado o sistema de comunicação eficiente dentro das empresas. Igualmente crucial é a necessidade de delimitar e analisar o relacionamento íntimo entre cultura empresarial e comunicação interna, como também, observar e reconhecer a capacitação e gestão de pessoas como uma vantagem competitiva.

Os parques temáticos da *Walt Disney World* foram escolhidos como exemplo objetivo e real de como acontece no dia a dia a utilização dessas estratégias corporativas devido a reputação e sucesso da empresa. Um total de 33 milhões de pessoas, aproximadamente, visitam os quatro parques temáticos da Disney na Florida, anualmente. Com grandes índices de recompra e fidelidade alcançados todo ano, a empresa em questão tem um número de 70% de visitantes que sempre retornam aos parques, o que pode ser traduzido como fidelização de clientes, uma das estratégias mais utilizadas para vantagem competitiva e retorno financeiro.

A *Walt Disney World* hoje representa muito mais do que parques temáticos e personagens famosos. O que muitos querem saber é o que faz do complexo *Disney* referência nas melhores práticas de negócio. As ações internas realizadas dentro de todo o complexo são baseadas na valorização e capacitação dos funcionários através de ferramentas estratégicas da comunicação interna.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a importância da utilização da comunicação interna, com enfoque no alinhamento da cultura empresarial, na obtenção de vantagem competitiva.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar a existência de alinhamento entre a comunicação interna e a cultura empresarial.
- Compreender a utilização de uma comunicação eficiente no âmbito empresarial como fomentador de resultados.
- Caracterizar os formatos e características de ferramentas que garantem o engajamento e disseminação da cultura empresarial para todo o corpo de colaboradores.

1.4 Problema de Pesquisa

Qual a influência da comunicação interna como ferramenta para a motivação e alinhamento dos funcionários à cultura e à estratégia da organização?

1.5 Suposições

S.1.: Pode-se obter uma força de trabalho ágil e com liberdade de decisão de forma segura e alinhada à estratégia, por meio de práticas de comunicação conectadas à cultura empresarial.

S.2.: A comunicação interna constante, com intuito de alcançar um atendimento excepcional, pode garantir a motivação profunda e o comprometimento dos funcionários da empresa.

1.6 Metodologia da Pesquisa

Esta monografia tem o modelo de estudo de caso e faz uma análise da organização *Walt Disney World* levantando hipóteses sobre a importância da comunicação interna frente ao sucesso da empresa. Adicionalmente foram feitas entrevistas com ex-funcionários do complexo com o objetivo de confirmar na prática o efeito da comunicação interna como meio de reforçar o treinamento.

O grupo *Walt Disney* é composto por várias empresas de entretenimento como o canal *NBC*, os estúdios da *Disney*, resorts, parques temáticos, produtos merchandising entre outros. O foco deste estudo é o complexo da Florida, *Walt Disney World*.

Foi utilizada literatura publicada sobre o tema, materiais didáticos utilizados nos treinamentos, dados estatísticos, informações disponíveis nos sites, percepções e opiniões de membros do elenco e observação sistemática pessoal no período de três meses.

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à formulação de estratégias de Comunicação Interna alinhada à cultura organizacional visando preparar melhor o corpo de trabalhadores de qualquer empresa.

Quanto à abordagem, a pesquisa utilizada é qualitativa: “A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano.” (LAKATOS, 2008, p. 267). A pesquisa qualitativa aplicada no presente trabalho busca identificar, por meio de questionários, a interpretação dos ex-funcionários frente aos fenômenos pesquisados na área da comunicação interna da *Walt Disney World*. A pesquisa também tem característica quantitativa, pois trouxe uma avaliação percentual a respeito dos mesmos fenômenos, realizada também pelo grupo de ex-funcionários.

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi exploratória, pois, visa a proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito

ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

1.7 Estrutura do Trabalho

Esta monografia é elaborada em quatro capítulos. O Capítulo um apresenta contextualização da cultura empresarial da *Walt Disney World*, introduzindo a motivação e importância da gestão de pessoas dentro desta empresa. O Capítulo 2 proporciona o referencial teórico e aborda os conceitos teóricos que dão embasamento a essa pesquisa. Os temas tratados são do âmbito da evolução das organizações, de cultura empresarial e da importância na utilização da comunicação interna.

No Capítulo 3 , são mostrados exemplos práticos e teóricos de como a *Walt Disney World* adere a essas estratégias de gestão de pessoas através da comunicação e, finalmente, no Capítulo 4 são dadas as considerações finais e conclusão deste trabalho.

2. Referencial Teórico

2.1 Reputação Empresarial

Cada vez mais, com o surgimento de uma sociedade mobilizada e em contato direto com ações sustentáveis, o mercado e as indústrias vêm modificando as prioridades e conseqüentemente os seus discursos. O enfoque que antes era produção e promoção passou a ser de criar e manter uma reputação da organização frente à sociedade.

Para criar um diferencial competitivo entre uma empresa e outra, as organizações empresariais passaram a criar culturas fortes para caracterizar e especificar as ações da instituição, fortalecendo assim sua reputação. A construção de uma futura cultura organizacional específica origina-se da concepção de elementos chaves como visão, missão, regras institucionais e valores organizacionais referentes à particularidade de cada caso empresarial.

A criação desta cultura empresarial satisfaz três necessidades críticas desse novo ambiente mercadológico: define com clareza o propósito e os objetivos específicos da organização, cria uma imagem única e particular da organização frente ao mercado e transmite internamente uma mensagem objetiva. Por isso, na última década, os especialistas de administração empresarial passaram a identificar essas características de intenção organizacional como forças unificadoras extremamente eficazes no ambiente de trabalho e mostraram em estudos que empresas com ideologias bem definidas têm sucesso no longo prazo.

O primeiro autor a estudar e caracterizar a cultura dentro das organizações, Edgar Schein, atribui a criação destes elementos chaves da reputação aos líderes e fundadores das organizações.

(Cultura Organizacional é o) Conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionariam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SHEIN, 1986, apud CURVELLO, 2002, p. 22).

Shein (1986) afirma também que a cultura de uma organização pode ser percebida em três diferentes níveis: o nível dos artefatos visíveis (ambiente, arquitetura, padrões de comportamento, vestuário, documentos); nível dos valores que governam o comportamento das pessoas (valores manifestos em entrevistas, relatos); e o nível dos pressupostos inconscientes (como os membros percebem, pensam, sentem, a partir de valores conscientemente construídos e que gradualmente são absorvidos pelo inconsciente). Considerando que os níveis se encontram em ordem crescente de complexidade e dificuldade de medição e controle dos efeitos, desde então foi percebida a carência de alguma ferramenta que alastrasse esses elementos-chaves em todos os níveis.

No mesmo ano, Beyer e Trice (1986) apud Curvello (2002) também conceituaram a cultura como uma série de concepções, normas e valores que “são tão tomadas por certas que permanecem submersas à vida organizacional”. Mas foram além ao encontrar e especificar a maneira de como deve ser feita a colonização da cultura organizacional: “Para criar e manter a cultura, estas concepções, normas e valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível”.

A partir desse momento, iniciou-se a discussão acerca da necessidade de criar e manter um clima de diálogo transparente e horizontal dentro da organização. Cultura organizacional e comunicação não poderiam estar separadas; pelo contrário, deveriam se complementar de forma que uma reforçasse a outra.

Fleury enxerga a cultura organizacional como:

Um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar; atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, 1989, p.22).

Freitas (1997), influenciada pelas teorias da cultura organizacional desenvolvidas na França e no Canadá, mantém a mesma linha de pensamento

ao descrever a cultura organizacional como uma série de normas, valores, significados e interpretações expressas diariamente nas relações internas da organização com a finalidade de criar uma unicidade de direção e sentido entre os colaboradores e membros da empresa. Porém muda um pouco a abordagem ao considerar mais ainda a reação dos receptores, no caso, os funcionários.

Essa conceituação considera que a cultura organizacional exerce o papel de agenciadora de sentidos e significados, atuando diretamente no imaginário, coração do psiquismo dos indivíduos, e desenvolvendo com ele uma relação de cumplicidade entre a organização e os desejos e medos inconscientes dos indivíduos que nela trabalham. (FREITAS, 1997, apud CURVELLO, 2002)

A importância em fortalecer e propagar a cultura organizacional pela comunicação interna está então em fazer com que o funcionário se sinta parte daquele ambiente, e acredite que seus objetivos pessoais são correlacionados com os objetivos estratégicos e mercadológicos da empresa. Ou seja, influencia os colaboradores a “vestirem a camisa da empresa” como se diz nos dias de hoje.

Amauri Marchesi, especialista na área de Relações Públicas, comenta que neste novo milênio o enfoque não está mais nos produtos e sim nas marcas. As milhares de propagandas que passam na televisão não mostram mais uma lista de motivos do porque aquele produto é melhor, e sim, vendem um estilo de vida, uma imagem. Esse tipo de mensagem virou um dos grandes diferenciais competitivos entre as empresas modernas.

Não compraremos produtos, nem serviços, de organizações que não tenham tradição no mercado e uma boa reputação. E isso só se consegue por meio de um trabalho de comunicação – e, principalmente, de comunicação interna – absolutamente integrado aos objetivos e metas da empresa (NASSAR et al, 2005a, p.48).

2.2 Processo Comunicacional Eficiente

De acordo com Kotler (2007), o modelo tradicional para o desenvolvimento de uma Comunicação eficiente contém nove elementos

fundamentais. O primeiro é o emissor, ou seja, quem emite a mensagem para a outra parte, que no caso é o receptor, pois recebe a mensagem emitida. Com mensagem, entende-se o conjunto de símbolos que o emissor transmite, que anteriormente deve passar por um processo de codificação que transforma o pensamento do emissor em forma simbólica. Em seguida, o receptor confere significado aos símbolos transmitidos pelo emissor através de um processo chamado de decodificação.

Todo esse processo de Comunicação deve acontecer na mídia e nada mais são do que uma série de canais através dos quais a mensagem passa do emissor ao receptor. Os últimos momentos da comunicação são marcados pela resposta do receptor que contém as reações após a exposição da mensagem, e finalmente o *feed back* que é a parte da resposta do receptor que retorna ao emissor. Tudo isso acontece levando em consideração o ruído que é identificado como distorção ou estática não planejada durante o processo de Comunicação, que resulta em uma mensagem chegando ao receptor, distorcida ou diferente da forma original que foi enviada pelo emissor. Assim como tende a acontecer na brincadeira conhecida como “telefone sem fio”, a informação que é passada e repassada para uma série de pessoas, sofre desvios e ao final pode se transformar até em outra mensagem com o sentido completamente diferente.

Com o decorrer dos anos, o modelo do processo informativo passou por mudanças estruturais de acordo com as novas tendências mercadológicas e socioculturais. Apesar do molde idealizado por Kotler (2007) ainda representar os meios de comunicação, houve algumas alterações na forma de comunicar: “A partir da sociedade industrial, (o processo informativo) evoluiu para um processo cultural, norteado por princípios que, tanto na comunicação individual quanto na comunicação coletiva, requer níveis de participação ou interação”. (BAHIA, 1995, p. 23)

Devido a esse desenvolvimento social e industrial, a noção de receptor que havia sido considerada durante um bom tempo pelos teóricos da Comunicação, teve que ser reformulada. A Teoria Hipodérmica, que coincide com o período histórico das duas guerras mundiais, acreditava em uma sociedade de massa que era constituída:

Por um agregado homogêneo de indivíduos que – enquanto seus membros – são substancialmente iguais, não distinguíveis, mesmo se provêm de ambientes diversos, heterogêneos e de todos os grupos sociais. A massa também é composta por pessoas que não se conhecem, que estão espacialmente separadas umas das outras, com poucas possibilidades de interagir. (WOLF, 2008, p.7)

Esta visão behaviorista e antiquada assumia a não existência do ruído, de forma a acreditar que o emissor tinha a possibilidade de prever a reação e a resposta do receptor. Este modelo não abria espaço para a participação e interação da nova sociedade industrial.

Na verdade, ao dissecar a palavra comunicação, percebemos que, “Derivada do latim *communicare*, a palavra comunicação quer dizer partilhar, repartir, trocar opiniões, associar, tornar comum” (BAHIA, 1995, p.23), ações estas que necessitam de um receptor ativo e não anônimo como a Teoria Hipodérmica sugeria. A partir desses levantamentos, cabe-nos confirmar que não existe comunicação sem *feedback*, comunicar é abrir um dialogo e não somente informar.

Com tudo isso em mente, ao selecionar as informações que serão repassadas, o emissor deve considerar múltiplos fatores psicológicos, a estrutura social e política ocupada pelo receptor, o grau de educação, o sexo, o ambiente, a origem social, entre outras características que também influenciam a forma com que será decodificada a mensagem, além da resposta e *feedback* do receptor.

Os efeitos da mensagem podem ser múltiplos e muitas vezes são difíceis de serem previstos. “Em uma ponta, permanece mais o que se diz do que quem o diz – *sleeper effect*. Em outra ponta, a mensagem pode provocar efeitos contrários aos desejados pelo seu emissor – efeito bumerangue” (BAHIA, 1995, p.23). Isso partindo do principio de que haverá uma resposta, porque muitas vezes também a informação nem chega ao público alvo a quem a mensagem foi dedicada.

A partir dessa reflexão, abre-se caminho para outro aspecto que deve ser considerado nesta representação esquemática da comunicação: a presença dos líderes de opinião. Estes personagens tem o papel de mediador,

repassam e disseminam a mensagem do emissor para parcelas do público, principalmente aquelas que se orientam por eles. Cabe ao emissor reconhecer a importância deles no processo comunicacional e utilizá-los como ferramenta estratégica para alcançar ainda mais o emissor em foco.

Dessas acepções, pode-se ressaltar que existem duas correntes diferentes que a difusão da informação pode percorrer. A primeira é a informação vertical que consegue transpor a mensagem de forma direta como objeto da emissão. A segunda é a informação horizontal, que por sua vez dilui a mensagem de forma indireta através da interpretação ou conveniência de quem a retransmite. No caso da utilização do líder de opinião como colonizador da informação, as organizações aproveitam do seu papel na sociedade para diluir a informação de forma indireta o que cria uma comunicação horizontal.

2.3 Comunicação Especializada nas Organizações

Para se compreender a utilização da Comunicação como vantagem competitiva em uma organização, é preciso primeiramente conceituar o termo “organização”. Como o próprio nome sugere, no sentido amplo da palavra, pode ser definido como estruturas sociais criadas por um conjunto de pessoas que realizam tarefas de forma coordenada e controlada para o mesmo objetivo comum. Estas pessoas devem dividir o mesmo contexto ou ambiente e são geralmente lideradas por alguém com função de organizar, administrar e controlar os resultados. (CARNEIRO, 2010, p. 9)

No caso das organizações empresariais, o objetivo final fica sendo o de maximizar os lucros de todos os seus membros e colaboradores através de um aumento de produção e distribuição de bens ou serviços para satisfazer necessidades concretas dos seus consumidores e assim garantir uma fidelização do cliente.

A utilização da comunicação no âmbito das organizações caminha na mesma direção do objetivo final destacado acima. A comunicação empresarial, em contexto econômico e social, é uma forma especializada de utilização dos processos informativos que parte do universal para o particular. O interesse que em outras ocasiões é o de informar a população pela necessidade de um dever

público, se limita a propostas empresariais, estratégias internas, assim como, imperativos particulares e únicos de cada organização.

Os administradores não podem considerar suas organizações como entidades isoladas, mas como seres relacionais, que dependem, para as suas sobrevivências, de observar e analisar os inúmeros fatores internos e externos que modificam os comportamentos da sociedade e de seus públicos, entre eles, os empregados, acionistas, investidores, consumidores, comunidades, sindicatos, autoridades, imprensa, organizações não-governamentais, fornecedores, distribuidores, entre outros (NASSAR et al, 2005a, p. 16).

Historicamente a comunicação era utilizada no campo industrial para produzir resultados claros e objetivos: vender o maior número de produtos e serviços. A utilização de ferramentas específicas de marketing cresceu nas primeiras décadas do século XX ainda em contexto fortemente influenciado pelas práticas tayloristas. O que se apresentava além da promoção e publicidade de um produto físico, não era considerado pela comunicação empresarial. Para isso, os comunicadores publicitários formatavam apenas as mensagens que davam relevância aos preços, aos endereços de vendas e de assistências técnicas ou consultivas, e diferenciais de produtos. Nesse momento histórico os pilares que sustentavam o sistema industrial eram a economia, a produção, a administração e a organização. (COSTA, 1999, p.32)

Esta forma de avaliar as ações do marketing e comunicação empresarial a partir da priorização do produto começou a ser questionada e modificada a partir dos anos 1980, juntamente com as novas preocupações socioculturais ligadas à sustentabilidade ambiental e social. Hoje em dia, o capital investido na comunicação dentro das organizações visa resultados de imagem acima de resultados somente econômicos.

As Relações Públicas modernas são processos voltados à viabilização dos negócios, na medida em que objetivam aproximar, conquistar e fidelizar, também por ações comunicacionais, os inúmeros públicos dos objetivos organizacionais. Para que isso aconteça as Relações Públicas trabalham com aspectos ligados à identidade, ideário, história e cultura das empresas e instituições, além dos seus aspectos mercadológicos. (NASSAR et al, 2005, p. 17)

O objetivo da comunicação empresarial está claro. Quem serão os receptores neste caso especializado de informar? De acordo com Fernando

Martins em Nassar et al (2005, p.52), especialista em Comunicação Corporativa, em um ambiente organizacional estão envolvidos clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, formadores de opinião e o mercado. E a importância em manter constante contato com esse círculo dinâmico está em compreender e prever suas reações: “A gestão dessas relações permite à empresa manter-se alerta e operante em sua capacidade de ação e reação, em sintonia com a velocidade dos riscos e das oportunidades do mercado”.

A comunicação nas empresas, dadas as complexidades das interações internas entre os seus funcionários e também externas, com clientes, parceiros e fornecedores é fator cada vez mais importante. Com o passar dos anos vem ganhando espaço em discussões acadêmicas e estratégicas corporativas, justamente pela possibilidade de utilizá-la como ferramenta medidora e definidora das ações internas. Porém, além desta necessidade de preparação para ação e reação, a comunicação empresarial também tem a importância de reforçar a missão institucional e propagar a cultura empresarial para todos os públicos envolvidos.

Através da instância da cultura organizacional é possível captar a lógica das relações internas, suas contradições, suas mediações, para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e fracassos organizacionais e as facilidades ou dificuldades impostas às mudanças institucionais. (CURVELLO, 1962, p. 11)

Seguindo esse modelo especializado de informar o público mercadológico e interno da empresa, a comunicação se transforma em uma ferramenta fundamental para a evolução de qualquer organização, a ponto de ser possível medir e avaliar os resultados no faturamento anual da instituição.

A comunicação empresarial é uma utilização especializada dos processos informativos com objetivos ligados àqueles de cada organização que a adota. Para o alcance de inúmeras finalidades mercadológicas e socioculturais, cada empresa utiliza uma série de métodos, recursos, técnicas, meios, entre outras ferramentas, para informar e se relacionar com o público interno (que se constitui resumidamente dos funcionários) e com o público externo (basicamente os consumidores).

2.4 Comunicando Com o Público Interno

Com o passar dos tempos, as empresas começaram a se preocupar não somente com as relações públicas da empresa, mas também com as relações humanas. Ficou entendido, no âmbito empresarial, que mesmo depois da Revolução Industrial no século XIX e as constantes evoluções tecnológicas, até as empresas robotizadas necessitam da presença humana. O que diferencia o homem das máquinas é a capacidade de Comunicação, e por isso, a presença do homem nas organizações empresariais só poderá se tornar eficaz através de uma política de Comunicação eficiente.

De acordo com Torquato (1986), o nascimento do jornalismo empresarial aconteceu junto a essas transformações culturais e econômicas procedentes da Revolução Industrial. Com o aumento da automatização das indústrias crescentes, houve uma diminuição considerável de trabalhadores rurais e domésticos, fato que desconfigurou a antiga relação entre empregados e empregadores.

A comunicação que antes era feita diretamente, através de contatos pessoais e paternalistas em ambientes menores, cedeu espaço para contatos impessoais, indiferentes, contratuais e horizontais. O espaço entre o emissor e o receptor ficou ainda maior, o que tende a aumentar o ruído. A partir dessa necessidade de repassar a mensagem de forma mais clara, as empresas criaram uma nova mídia, o jornalismo empresarial.

Algumas pessoas começaram a imaginar que uma das maneiras de solucionar essas contradições internas surgidas no meio empresarial seria a publicação de jornais ou revistas para os funcionários, com o objetivo de familiarizá-los com o ambiente e a própria política da organização e de diminuir as distâncias físicas entre a administração e a base operária. (TORQUATO, 1986, p.18)

Entre 1924 e 1936 o professor Elton Mayo, da Harvard Business School, em Hawthorne, pesquisou o crescimento de produtividade frente a um melhor

ambiente de trabalho. Com as pesquisas de Mayo, foram delimitadas as características da profissão de Relações Humanas, que entende que empregados mais integrados, que trabalham em ambientes desafiadores onde existe o sentimento de equipe, de grupo, são mais produtivos. Essas mesmas pesquisas revelam que a criação de valor para a empresa pode-se dar permitindo o diálogo horizontal dentro das seções de trabalho.

De forma mais direta, a comunicação interna é uma estratégia empresarial que, através de uma série de ferramentas específicas, visa a criar esse diálogo entre direção e funcionários, assim como, entre os próprios funcionários de diferentes níveis.

[...] seria um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre organizações e empregados, usando ferramentas de comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (endomarketing e marketing). Portanto, a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da organização, permitindo seu pleno funcionamento. (KUNSCH, 2003, p. 154)

Nos dias de hoje cada vez mais as empresas possuem uma cultura de comunicação e dão ênfase a uma estrutura que enquadre a ideia de comunicação integrada nas ações diárias da instituição. As empresas entendem que houve mudanças na forma que a sociedade, e consequentemente, o mercado funciona. Os públicos internos e externos estão cada vez mais participativos e críticos, por isso a comunicação virou uma ferramenta estratégica necessária para o sucesso.

Amauri Marchesi fala sobre isso em Nassar et al (2005, pg.47):

Entendo que, em função da globalização, da competitividade cada vez mais acirrada, é fundamental que a comunicação alcance cada um dos públicos estratégicos – aqueles que impactam diretamente nos negócios e nas atividades da empresa – de forma transparente, ética e objetiva. Nesse contexto entendemos que o público formado pelos empregados e seus familiares é, sem dúvida, o maior e mais consistente avalista da reputação da empresa, sendo, portanto, além de estratégico, prioritários em termos de comunicação.

2.5 Comunicação e Cultura

Em um ambiente complexo e de diferentes níveis como aquele encontrado nas organizações, deve haver um meio de controle das ações e reações de todos envolvidos. Para manter certa unicidade de uma série de significados interligados e interpretados por pessoas tão diferentes em vários aspectos, foi-se criada a comunicação interna. Seu papel principal é esse, de criar, em todos os momentos, uma convergência entre os valores e objetivos da empresa e os de seus colaboradores. Fato que pode ser reconhecido na forma de se relacionar de todos os integrantes do público interno, e consequentemente, nos resultados diários do trabalho conjunto.

A comunicação empresarial interna exerce papel estratégico na construção de um universo simbólico, que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, visa aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa. (CURVELLO, 1962, p. 11)

Nesse sentido, a comunicação interna faz o papel de formar a cultura organizacional e de construir uma reputação interna. Ao compreender as reflexões de Sackmann a respeito dos desafios provenientes das organizações modernas, globalizadas e com uma complexidade cultural interna, fica claro esse relacionamento íntimo entre cultura e comunicação. Em seus estudos, a cultura pode ser entendida como a construção de significados. (SACKMANN, 1997, p.110)

Se for considerado o conceito de Comunicação Interna de Curvello (1962) como uma construção de um universo simbólico, pode-se enxergar uma correlação muito grande entre comunicação e cultura. Ambos têm o papel de construir significado, simbologia. A partir desse momento, fica claro a dependência de coexistência dos diferentes termos organizacionais.

Anthony (1994) também conceitua as organizações como o aglomerado de significados, mas vai um pouco mais além quando especifica que esses significados são compartilhados em vários níveis diferentes. No ambiente de uma empresa fica fácil enxergar esses diferentes níveis ocupados por uma série de cargos e hierarquias distintas. Para haver uma continuidade das

atividades organizacionais sem interrupções, deve haver um senso comum, ou seja, uma massa homogênea de ideias e ações que sigam o mesmo destino, independente de interpretações pessoais dos significados compartilhados (ANTHONY, 1994, p. 31).

A ferramenta que forja esse senso comum em todas as classes dissemelhantes de funcionários, é a comunicação interna. Por isso, analisando-se todos esses conceitos, é tarefa árdua delimitar a diferença entre cultura e comunicação. Esta separação é difícil porque um realmente necessita do outro para existir e funcionar de forma eficiente. Resumidamente, a cultura reflete a personalidade e o caráter da empresa, e a comunicação, por sua vez, cria e fortalece essa identidade. Dentro desse contexto, no qual os efeitos da comunicação são enxergados como um reflexo da identidade organizacional, a utilização das ferramentas da informação tem papel fundamental para o controle dos funcionários, no sentido de fortalecer uma imagem “de dentro para fora”. De forma que, se o público interno compreende, aceita e fortalece a imagem da empresa, consequentemente o cliente terá a mesma visão.

Em nossa Organização, a prática de divulgarmos qualquer notícia relevante (...) primeiramente para os funcionários, antes de nossos clientes e o público em geral, tem sido fundamental no processo de credibilidade, amadurecimento e fortalecimento da consciência individual e torna-se essencial na criação de uma cultura de serviços (a cabeça e o corpo devem andar juntos e em harmonia) (NASSAR et al, 2005, p. 55).

Ao longo dos anos os líderes organizacionais foram percebendo que deve haver essa comunicação clara e objetiva que consiga direcionar todos os diferentes níveis da organização para um objetivo comum, o mesmo da empresa. A importância em alinhar a visão interna frente a reputação da empresa está em alastrar a visão dos empregados para os clientes.

Nesse sentido, fica claro compreender por que a comunicação interna é fundamental para gerar credibilidade e confiança entre as diferentes hierarquias da empresa, mostrar claramente o foco dos negócios através de uma série de elementos chave da cultura organizacional e estimular a proatividade e comprometimento frente as metas institucionais. A comunicação também é fundamental para encorajar a interação de todos os participantes do público interno criando assim o sentimento de pertencer, de “vestir a camisa”, o

que sempre será favorável para o crescimento e desenvolvimento de qualquer empresa.

2.6 Comunicação Dialogal

Como em qualquer processo comunicacional eficiente, o relacionamento entre receptor e emissor, dentro das organizações, é crucial para que a mensagem seja emitida de forma clara e objetiva, ou seja, com a menor quantidade de ruído possível. Ao longo dos anos, os administradores, ao perceberem essa necessidade, frisaram a importância de uma abertura de diálogo vertical entre todos os subordinados.

Eles (gestores das empresas) são os principais artífices da boa comunicação interna, os líderes responsáveis pelo pensamento estratégico que leva a organização a crescer e desenvolver-se. São eles os primeiros que devem entender que a comunicação é uma área estratégica de resultados e dar o primeiro exemplo (NASSAR et al, 2005, p.46).

Na época da Revolução Industrial, onde o trabalho era pesado e o trabalhador desvalorizado, as empresas utilizavam um modelo de pirâmide hierárquica militar para controlar o público interno. Neste modelo a hierarquia tem seu nível de importância de cima para baixo, ou seja, todos os níveis inferiores tem como objetivo satisfazer os desejos das pessoas que estão um nível acima.

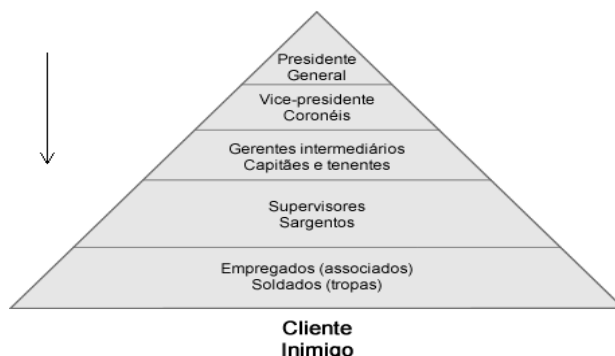


Figura 1. – Trabalho Hierárquico – (SARNO).

A utilização desse modelo veio se provando problemático, pois, apesar dos empregados ocuparem a fatia mais larga da pirâmide, as necessidades deles não devem ser sanadas por ninguém. Sem contar com o fato de que os

clientes são colocados na posição de menor importância. O que acaba acontecendo, em uma empresa que trata suas relações internas dessa forma, é que os empregados servem aos seus supervisores, e não necessariamente ao cliente. Pior ainda é o fato de que a forma como o presidente dá exemplo e comanda a forma que todas as outras hierarquias agem também, ou seja, se o líder não se preocupar em agir de acordo com as expectativas que ele mesmo tem de seus empregados, dificilmente suas expectativas serão alcançadas.

Hoje não somente o apoio, mas o envolvimento tanto da alta administração como de todos os colaboradores e lideranças é que podem manter e distinguir as operações de uma organização. O fator fundamental de sucesso nas empresas tem sido uma comunicação clara, verdadeira e direta, evidenciando objetivos e rumos, demonstrando o progresso e as dificuldades a serem enfrentadas. Cria um forte desenvolvimento de publicações internas empresariais assim como reuniões transparentes e treinamentos voltados para as questões de trabalho.

No modelo fortemente hierarquizado anteriormente comentado, o líder é visto como ditador, já que todos os outros níveis devem suprir suas necessidades e responder a ele. Sua comunicação com o resto da empresa acaba virando um monólogo. O líder atua como emissor, os funcionários como receptores passivos, pois não há espaço para resposta e muito menos *feed back*. A mensagem só tem um fluxo, no caso desse modelo, de cima para baixo. Situação que coloca toda a responsabilidade comunicacional em cima do líder.

Paul Edman de Almeida decorre esse assunto em Nassar et al (2005, p.119):

Não podemos nos esquecer de que o principal veículo de comunicação ainda é o “líder”, e o seu despreparo pode falar mais alto que qualquer mensagem planejada pela gestão e, mais, pode comprometer qualquer estratégia.

Com o aumento de estudos referente à gestão empresarial, muitas organizacionais perceberam que esse modelo militar já está muito antiquado e não responde às reais necessidades da empresa. Em primeiro lugar, o cliente foi colocado no topo da pirâmide, como o público mais importante, aquele que

todos da empresa devem satisfazer. Mas para haja essa mudança, os profissionais que atuam diretamente com os clientes devem ser igualmente valorizados e satisfeitos. Através de iniciativas motivadoras as empresas passaram a criar uma base sólida mantendo os funcionários trabalhando de forma eficiente.



Figura 2. – O modelo da Pirâmide Colaborativa (SARNO).

Na verdade, o modelo da pirâmide colaborativa, nada mais é do que o antigo modelo invertido. Mas essa mudança no âmbito da cultura organizacional é extrema. O cliente agora ocupa lugar da antiga chefia, ou seja, o cliente é quem manda e está sempre certo. Nesse sentido, o presidente é a pessoa mais distante do cliente final, por isso, é a pessoa menos importante dentro da empresa. Já o empregado, que sempre manteve uma relação mais estreita com os clientes, passa a ser o protagonista dentro da instituição pois passam a enxergar ele como o ativo mais importante da empresa.

Considerando esse novo modelo, no âmbito interno, a maior mudança está na forma em que o presidente passa enxergar o resto da organização. Sua visão passa a ser da totalidade, pois como todos agora visam atender a camada logo acima, o presidente fica sabendo das necessidades de todos. Em consequência, as decisões são divididas entre todos os diferentes níveis.

Tem sido demonstrado que os líderes que confiam nos membros da organização, compartilham e defendem o controle e mantêm comunicação livre e pessoal conseguem melhor moral, organizações mais produtivas e facilitam o desenvolvimento de novos líderes. (ROGERS, 1978, p.165)

Esta postura empresarial chama à participação, compromete os funcionários, torna a empresa conhecida e transparente. Tudo isto é possível pela visão e vontade da alta administração em transformar os relacionamentos com seus colaboradores, via comunicação interna – carregada de sentimentos, entendimentos, visão, compreensão, dedicação, conhecimento, valorização e criação de vínculos e valores que retratem uma cultura organizacional que viabiliza a existência de uma organização com credibilidade.

Como profissionais da área devemos levar em conta não só o conteúdo das mensagens, sua frequência e impacto, mas também o estágio de amadurecimento das lideranças, a visão da alta administração, a avaliação do crescimento global do negócio, tudo somado à valorização da comunicação pela empresa (NASSAR, 2005, p.112).

Para Tenório (2000), é preciso dar espaço para que os funcionários tomem pequenas decisões diariamente. Na época da Revolução Industrial, a gerência monológica comandava o trabalhador-massa. Sob a perspectiva da pirâmide colaborativa, a ação gerencial deve ser dialógica, ou seja, levar em consideração o surgimento do cidadão-trabalhador e implementar suas ações de acordo com as necessidades sociais. Aí sim, pode-se dizer que as organizações estão comandando uma comunicação eficiente entre o público interno.

A gestão participativa, com a devida valorização do colaborador na idealização e na execução do planejamento estratégico permite o pleno entendimento do ambiente interno, para assim desenvolver técnicas que tornem o contexto interno em um elemento de diferenciação do externo. (REIS, 2010, p. 3)

2.7 Ferramentas Estratégicas Internas

Hoje em dia algumas terminologias mudaram e muitas estratégias de comunicação interna evoluíram. O Público Alvo ainda é o mesmo, e os objetivos finais continuam sendo os de manter informados os colaboradores da casa para uma melhor integração destes à cultura organizacional. O que antes era visto somente como Jornalismo Empresarial abriu espaço para a Comunicação Empresarial e em seguida à Comunicação Interna, pois abrange

técnicas além do tradicional jornalismo, e os tipos de receptores foram ampliados para incluir todos os diferentes níveis e hierarquias dentro de uma empresa, inclusive os formadores de opinião.

Os canais de comunicação dentro da empresa são múltiplos e podem ser utilizados de diferentes maneiras de acordo com os objetivos de cada caso. A ferramenta mais conhecida e utilizada é o *house organ*. Nada mais é do que uma série de publicações da empresa voltada para o público interno. Os formatos mais utilizados são os boletins, jornais ou revistas, podendo existir também as mesmas ferramentas reformuladas para o âmbito da web.

Detalhes como periodicidade e tiragem devem ser decididos pelos funcionários de Relações Públicas, porém a pauta deve seguir uma linha específica que seja relevante e desperte interesse do público interno, que não abrange somente os funcionários, mas também seus familiares.

Melhorar a comunicação interna; informar não só sobre assuntos de interesse da “Direção da empresa”, mas sobre temas importantes para o funcionário; incentivar a participação dos mesmos no processo de produção; estimular as ideias de maneira democrática, todos esses são aspectos importantes sobre a pauta (TAVARES, 2009, p. 26).

Existem outros meios de comunicação interna que são menos utilizados mas, em certas situações, tão importantes quanto o jornal interno. Para a transmissão de um recado curto, específico, objetivo e direto entre setores da empresa, pode ser utilizado, por exemplo, o memorando. Dependendo do tamanho e da estrutura da empresa, outra técnica que pode ser muito bem aproveitada é a rádio interna, que traz a possibilidade de uma comunicação rápida e direta.

Para situações mais formais e de interesse exclusivamente empresarial, ferramentas como circular, e-mail, e relatórios são ideais. Outras formas de manter toda a empresa informada a respeito de assuntos diários e mais concisos podem ser utilizadas os *newsletters* (boletins informativos), os murais e a intranet.

Para manter um relacionamento mais direto e vertical entre os funcionários e a diretoria, as empresas tendem a organizar reuniões ou até palestras com cunho informativo, ou que visem resolver problemas específicos

ou até criar ideias através de um *brainstorm* coletivo.

Porém, uma das estratégias internas que mais dá resultados é a criação de eventos organizacionais que visam integrar todo o público interno. Existem inúmeras maneiras de realizar eventos institucionais, desde eventos culturais, esportivos e sociais até a participação em congressos relacionados à área da empresa. O importante é focar na integração dos funcionários e das famílias presentes.

Com finalidade de ampliar a esfera de seus relacionamentos inerentes ao convívio em família, no trabalho, na escola ou no lazer, e de quebrar a rotina dos afazeres diuturnos, o homem cria, organiza e participa de reuniões que são genericamente chamadas de eventos. Portanto, pode-se afirmar que o evento – no Dicionário Aurélio definido como acontecimento ou sucesso – tem como característica principal propiciar uma ocasião extraordinária ao encontro de pessoas, com finalidade específica, a qual constitui o tema principal do evento e justifica a sua realização (GIACAGLIA, 2002, p.3).

A gestão da comunicação interna através da utilização dessas ferramentas já conhecidas só é possível acontecer com qualidade e gerar motivação nos funcionários se aplicados junto ao *endomarketing*. Na verdade, a comunicação em si é uma técnica complementar ao *endomarketing*, ou seja, é quase impossível separar os dois conceitos. Bekin (2004, p. 17), quem criou o termo aqui discutido conceitua-o como:

Ações de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.

A partir do melhor entendimento do conceito, fica claro enxergar os objetivos e resultados de um bom desenvolvimento de ações dentro da filosofia do *endomarketing*. O processo implica não só na comunicação interna, como já foi visto, mas também a motivação do público interno.

2.8 Motivação do Público Interno

A única forma de medir a motivação do público interno é através das atitudes, ações e reações de cada um. Por isso, a importância em motivar os funcionários está em manter uma constância na prestação de serviços ou

produção dos produtos de cada empresa. O que muitos administradores não sabem, por ser uma coisa tão subjetiva e íntima, é como garantir essa obstinação fundamental através da motivação. Não sabem determinar o que exatamente é motivar e criam títulos como funcionário do mês, promovem premiações esporádicas ou até dão elogios públicos para os funcionários que estão fazendo o trabalho de forma esperada.

De acordo com Tavares (2009), o gerenciamento da motivação deve ser planejado e executado periodicamente ao longo do ano, não só uma vez, e muito menos de vez em quando. Só assim que o funcionário será sempre proativo e desempenhará melhor suas tarefas.

Quando o público interno desempenha suas funções da melhor forma possível, gerando, assim, produtos e serviços de maior qualidade, é óbvio que o emocional desses funcionários está sendo trabalhado de forma planejada e organizada. É justamente o desenvolvimento de ações motivadoras e comunicacionais que faz parte da filosofia do endomarketing. (TAVARES, 2009, p.19)

Os processos de motivação estão primeiramente na gestão de ações proativas no público interno. No momento em que todos os colaboradores da empresa se sentem mais participantes, eles começam a tomar iniciativas nos processos empresariais e desempenham suas tarefas com mais entusiasmo.

A partir desse momento, o funcionário desencadeia uma série de atitudes otimistas frente à direção e conseqüentemente a organização. Começam a compreender a importância em desenvolver e produzir sempre da melhor maneira para atender bem aos clientes da empresa. Fato este que aumenta o comprometimento do público interno.

Um funcionário desmotivado que não conhece os processos da empresa onde trabalha e o negócio como um todo obviamente estará limitado em suas atividades, implicando assim em qualidade inferior nas suas ações de trabalho, o que resultará em produtos e serviços que não satisfarão ao cliente da empresa. (TAVARES, 2009, p.22)

Por isso a motivação deve ser ininterrupta e seguir uma periodicidade, os funcionários devem ser reconhecidos em suas pequenas ações proativas,

porque um bom administrador sabe que no futuro essas ações podem virar soluções em momentos de crise ou novidades e grandes oportunidades.

Por último uma das ações mais motivadoras é a de incentivar e investir na qualificação do público interno, através de cursos, *workshops*, palestras entre outros meios de ensino. Esse investimento tem retorno direto nos resultados, imagem empresarial e consequentemente na fidelização do cliente. Pois uma equipe instruída e melhor qualificada está mais preparada para assumir responsabilidades, tomar iniciativas e fazer seu trabalho cada vez melhor.

3. Estudo de Caso: Walt Disney World

3.1 Complexo Disney na Florida

Walt Elias Disney, visionário da *Walt Disney World*, teve a ideia de montar um parque temático onde tanto as crianças quanto os adultos pudessem se divertir. Determinado a alcançar esse objetivo, no dia 17 de Julho de 1955, Walt, com os lucros do estúdio cinematográfico, inaugurou o parque *Disneyland* na Califórnia. Dividido em cinco áreas temáticas diferentes; *Main Street USA*, *Adventureland*, *Frontierland*, *Fantasyland*, and *Tomorrowland*, o parque era a realização do sonho do empresário.

Em 1966, no leito de morte, o inovador empresário Walt Disney sussurrou nos ouvidos de um repórter suas expectativas e preparações para um novo parque, *Walt Disney World*. Os projetos ainda estavam nos primórdios, mas Walt já tinha noção de como tudo funcionaria. Ele falou sobre transporte, construções, novas atrações, funcionários, hotéis, restaurantes e muitos outros integrantes de sua visão.

Após a morte do idealizador do parque, seu irmão, Roy Disney, desistiu da aposentadoria para garantir que o sonho de Walt se tornasse realidade. Inaugurado no dia 1 de Outubro de 1971 com o parque temático *Magic Kingdom*, o *Walt Disney World* se concretizou.

Trata-se de uma cidade de porte razoável localizada em uma área com aproximadamente o dobro do tamanho de Manhattan. O Walt Disney world é o maior empregador em um único local dos EUA e funciona todos os dias da semana, o ano inteiro. É operado por uma força de trabalho de mais de 55 mil 'membros do elenco.' (CONNELLAN, 2010, p. 17)

Na verdade o legado de Walt Disney é muito mais do que alguns parques espalhados pelo mundo. Hoje, a *Walt Disney Company* engloba cinco grandes áreas de negócios: redes de mídia, estúdios de entretenimento, parques temáticos e *resorts*, produtos de consumo, internet além de marketing direto. A empresa não só é formada por essas áreas como está na liderança em quase todas. Por isso, desde 2000 ela foi considerada a terceira maior empresa do mundo (CONNELLAN, 2010, p. 15).

Mesmo assim, os parques temáticos ainda são os produtos mais conhecidos e bem sucedidos da *Disney*. Pode-se concluir isso pelos resultados constantes e anuais dos parques. No ano contábil de 1999, por exemplo, o faturamento da *Walt Disney Company* fechou em US\$ 24 bilhões, sendo que US\$6,1 bilhões desse valor foram gerados somente pelos parques temáticos. O *Walt Disney Resort*, em Orlando, Flórida, sendo o maior de todos deles, é também o que garante maior fidelização de cliente e retorno financeiro (CONNELLAN, 2010, p. 16).

3.2 Walt Disney Company

A determinação e criatividade de Walt Disney é o motivo do porquê até hoje o complexo *Disney* está entre as maiores e mais bem sucedidas empresas do mercado. Em linguagens formais, as visões e sonhos de Walt, o legado deixado por ele, nada mais é do que uma forte e inevitável cultura empresarial que é seguida e reforçada diariamente nos parques até hoje.

Como em qualquer outra empresa, a cultura da *Disney* define com clareza o propósito da organização, cria uma imagem para os públicos internos e em segunda via o externo e transmite internamente uma mensagem. Essa mensagem comunica o propósito da organização para todas as 120 mil pessoas que trabalham na *The Walt Disney Company* ao redor do mundo. Em uma empresa tão grande e tão diversificada como essa é crucial a utilização dessa comunicação para garantir um objetivo único para toda a organização.

Cabe destacar que foi realizada uma pesquisa com dezessete ex-funcionários da Disney que trabalharam no programa de intercâmbio durante as férias de final do ano de 2010, conforme formulário no Anexo 1. Um questionário foi respondido para um melhor entendimento e avaliação da Comunicação Interna na Disney como fomentadora de resultados e motivadora dos colaboradores da empresa. Muitos dos comentários e respostas às questões serão citados oportunamente, durante a apresentação do caso estudado.

No primeiro momento de orientação e treinamento dos funcionários da Disney, o Traditions, desde 1995, ensina o que a empresa chama de “tema de

atendimento”, terminologia própria para cultura. Essa cultura está enraizada no legado deixado por Walt Disney e é sustentando até hoje, na forma em que acontecem os trabalhos cotidianos do negócio. Tudo se resume a uma frase que é repassada para todos os colaboradores no momento que ingressam na empresa: “Criamos felicidade proporcionando o melhor em entretenimento para pessoas de todas as idades, por toda parte.” (DISNEY, 2011, p. 45)

O traditions, primeiro treinamento dado aos *cast members*, faz com que a gente realmente entre naquela cultura. Aprendendo os valores e crenças que a empresa tem. Por exemplo, uma das primeiras coisas que aprendemos é que só existe um Mickey. Passamos a realmente acreditar nisso, para que se um *guest* perguntar possamos responder sem pensar, só existe um. Enfim, o treinamento de cultura nos insere totalmente naquele contexto de um mundo mágico e nós nos sentimos, realmente, parte do elenco (Camilla Amorim, entrevistado).

Ao separar os elementos do tema de atendimento da *Walt Disney Company*, enxergamos a base de toda a cultura empresarial representativa da organização. Em primeiro momento, compreendemos a missão da *Disney* como sendo: criar felicidade. Entendemos também como essa missão deve e será realizada: proporcionando o melhor em entretenimento. E por último temos delimitado o público alvo da empresa: pessoas de todas as idades, por toda parte.

A *Disney* demonstra se importar em deixar isso bem claro, a todos os momentos, para o seu público interno. Justifica-se reforçar isso porque, independente do trabalho que cada funcionário realiza, que em uma empresa do porte da *Disney* são inúmeros, a expectativa dos líderes da empresa é de que todos devem trabalhar para um objetivo comum: criar felicidade ao cliente.

O *Traditions* é um treinamento lindo onde todos os membros de elenco são inseridos na cultura e "modos de operação" da Disney, e isso é importantíssimo para a manutenção do ideal de trabalho da empresa (Andrei, entrevistado).

Justificar o modo de agir de todos os integrantes da organização da *Disney* não é importante somente para o público interno, mas também para o

externo. Esse tema de atendimento cria as bases para a imagem pública da empresa e informa aos convidados o que eles podem e devem esperar da organização, no caso, o melhor em entretenimento. Aqui está a importância de fortalecer e manter esse modo de agir com os funcionários, esse tema de atendimento é uma promessa e por isso, nenhum momento, pode ser quebrada.

3.3 Dicas de Apresentação: *Disney Traditions*

Walt sempre mostrou compreender que a chave para a prosperidade contínua do seu estúdio é a força de trabalho. Por isso, no dia 15 de Novembro de 1932, ele inaugurou o *Disney Art School* com o intuito de treinar e capacitar os artistas do estúdio dentro da própria empresa. Em meados de 1950, quando seus empreendimentos cresceram e abrangeram ainda mais áreas do setor de entretenimento ele criou mais uma escola, a *Disney University*, uma universidade corporativa que insere, até hoje, os Membros de Elenco dentro da cultura empresarial, a ponto de entenderem e prestarem o atendimento que é o diferencial da empresa.

Na verdade, os membros do elenco são contratados no mesmo mercado de trabalho acessado por qualquer outra organização e recebem salários justos. O método não tão secreto pelo qual as pessoas são transformadas em membros do elenco do Walt Disney World pode ser encontrado na forma como elas são treinadas (DISNEY, 2001, p. 67).

A *Disney University* é palco para a primeira fase de treinamento dos funcionários da *Disney*, o programa de orientação chamado *Traditions*. É nesse momento que os membros de elenco recém-contratados são envolvidos em um ensinamento de conceitos e comportamentos que são comuns para toda a organização. Em uma sala de aula com uma média de 45 pessoas, membros veteranos do elenco atuam como professores e repassam informações relevantes e práticas desde a cultura empresarial até exemplos do dia a dia de cada trabalho.

O programa é separado em diversos momentos e utiliza uma variedade de técnicas de treinamento. Em primeiro lugar os novos membros do elenco

são aclimatados aos fundamentos da cultura do complexo *Disney*, isso acontece através de uma série de vídeos expositivos que contam a história do Walt Disney, *Disney Company* e dos *resorts*.

Logo em seguida o *Traditions* perpetua a linguagem e os símbolos utilizados entre todos os colaboradores. A importância que a *Disney* dá a essa linguagem está em sugerir, a todo momentos, as expectativas de como as funções de todos devem ser abordadas. Walt Elias Disney sempre valorizou um espetáculo ininterrupto, os clientes devem se sentir em um mundo mágico e fora da realidade em todos os sentidos.

| Terminologia Disney | |
|---------------------|--|
| Attractions | Brinquedos ou shows |
| Audition | Entrevista de trabalho |
| Backstage | Parte do parque não acessível pelos guests |
| Cast Member | Funcionário da Disney |
| Costume | Uniforme utilizado pelos Cast Members |
| Guest | Cliente ou visitante da Disney |
| Imagineer | Cientistas e artistas da Disney que projeta as attractions do parque |
| On stage | Qualquer área aonde os Cast Members pode ser vistos pelos Guest |

Figura 3. – Linguagem utilizada internamente.

Nesse mesmo momento, o *Traditions* também coloniza a herança e as tradições da empresa, os padrões de qualidade, valores e características e comportamentos únicos do *Walt Disney World*. “Não colocamos pessoas na Disney. Nós colocamos a Disney nas pessoas” (LEON, 1998). Para esse fim, os treinadores contam várias histórias pessoais, mostram vídeos, lideram exercícios e discussões em grandes e pequenos grupos e por fim levam todos para experiências de campo no parque temático mais conhecido da *Disney*, o *Magic Kingdom*.

A intenção do *Traditions* é também de criar um senso de empolgação em trabalhar no *resort* assim como apresentar aos novos membros do elenco as normas essenciais de segurança, algo de grande importância para a empresa *Disney*. A forma de apresentar as dicas de apresentação para os novos funcionários na *Disney* começa pela divulgação de um conjunto genérico de padrões de aparência e comportamento que podem ser utilizados em qualquer local de trabalho independente do que cada funcionário faz. Por fim, o *Traditions* é um curso introdutório à produção de espetáculos da *Disney* pois

não é só um comunicador inicial do tema e dos padrões de atendimento, mas coloca-os em prática no *resort*.

3.4 Padrões de Aparência e Comportamento

A *Disney* entende que um funcionário proativo e com liberdade dentro da empresa, é um funcionário mais motivado e consequentemente mais eficiente. Por isso, ao inserir o novo funcionário na organização, eles sabem que um tema de atendimento não é o suficiente para garantir que ele possa tomar as decisões corretas, de acordo com as expectativas da organização, sozinho. Por isso eles utilizam mais uma ferramenta que “orienta com ainda mais clareza as ações dos membros do elenco e facilita a tomada de decisão nos parques” (DISNEY, 2001, p. 28).

Desta forma, os padrões de atendimento formam uma série de critérios operacionais que se seguidos garantem que as ações do funcionário estejam de acordo com o tema do atendimento. Neste sentido, eles são gerados através do tema do atendimento e são também utilizados para sustentar a concretização do tema. A ideia é de criar um guia objetivo que possa ser seguido diariamente pelos funcionários, em qualquer situação, a ponto de criar atitudes proativas e independentes, mas com um calculo de risco quase zero.

Em 1955, Dick Nunis, que se tornaria presidente do conselho da Walt Disney Attractions, criou o curso de orientação para os primeiros funcionários da Disneylândia, e para garantir que todos trabalhassem com base no tema “criar felicidade”, passaram a vincular essa realização a comportamentos específicos (DISNEY, 2001, p. 50).

Para concretizar o tema do atendimento são apresentados quatro termos, em ordem de prioridade, que facilitam a decisão do funcionário na hora de agir de acordo com a missão da empresa: criar a melhor experiência para o convidado. “Tivemos treinamento até mesmo de como retirar lixo do chão! Eles são muito específicos e tentam passar todas as situações possíveis que iremos presenciar durante o trabalho.” (Janaina, entrevistado)

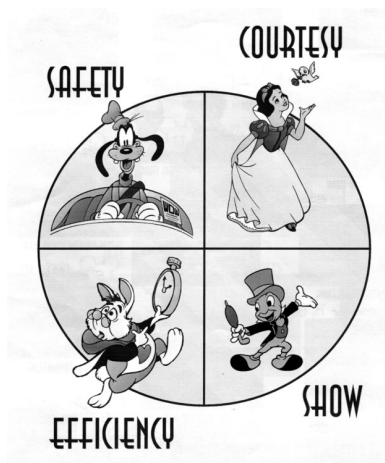


Figura 4. - Ilustração explicativa do livro de treinamento utilizado no *Traditions*.

A *Disney University* coloca em primeiro lugar o elemento de Segurança, de forma a garantir que em qualquer circunstância os convidados se sintam, e de fato estejam, seguros em primeiro lugar. Além dos funcionários dedicados exclusivamente à segurança dos parques, todos que trabalham em qualquer lugar do complexo *Disney*, independente do trabalho que produz, passam por uma série de treinamentos específicos sobre segurança no trabalho, desde a maneira certa de carregar peso e não lesionar as costas até saídas de emergências e as formas corretas de guiar os convidados em casos de situação crítica.

Para reforçar a importância da segurança no dia a dia, a *Disney* utiliza meios da comunicação interna, como cartazes, filmes, lembretes no site etc.; para alertar os funcionários. Criaram até um slogan “*Safe-D begins with me*”, um trocadilho com a palavra “segurança” e “*Disney*”, lembrando que pequenas iniciativas podem evitar futuras catástrofes. Inclusive, a empresa recomenda que o único momento no qual as vontades do cliente podem e devem ser completamente ignoradas, são quando essas podem bater de frente com a segurança de todos.

Aprendi nas diferentes funções que exerci, as atividades exclusivas das mesmas, sempre atentando para padrões de segurança e qualidade. (Julia Clatt, entrevistado).

Em segundo lugar, a *Disney* requer que cada convidado seja tratado como um *VIP* (em inglês, uma pessoa muito importante). Por isso, a segunda diretriz no treinamento dos funcionários é conhecida como Cortesia. Nesse momento a diretriz é de tratar os convidados como eles esperam ser tratados, de forma respeitosa e atendendo as expectativas individuais sempre que possível, e se executável ultrapassar essa expectativa e ir mais além. Para isso acontecer, os funcionários são treinados para aplicar um conjunto de comportamentos em toda a organização, e são essas ações que são percebidas pelos clientes como “mágicas”, que são forjadas e fortalecidas diariamente para garantir a fidelização deles.

A Disney é voltada para atender os clientes de forma mágica e para isso ela criou uma comunicação interna entre os seus cast members para fazer com que eles também façam parte da magia. Fazem uma verdadeira lavagem cerebral (em um bom sentido), que faz com que todos que ali trabalham fiquem apaixonados pela empresa e realmente vivenciam aquele cenário. Desde o treinamento, no qual começa com o traditions, a Disney faz com que nos adaptemos àquela cultura. Mesmo levando pessoas de vários países, com suas culturas próprias, a organização consegue passar a cultura interna para todos (Camilla Amorim, entrevistado).

Como em qualquer outra empresa, na *Disney*, o cliente sempre está certo. Com isso em mente, para evitar que o convidado não se sinta como um VIP, o funcionário é treinado para antecipar uma série de acontecimentos e que esteja preparado para auxiliar e se envolver com os convidados sempre com uma abordagem cortês e amistosa. Nesse momento entende-se a importância na linguagem única da *Disney*. Chamar os clientes de convidados facilita essa imagem de que todos os funcionários devem fazê-los se sentir em casa, como bons anfitriões.

Acredito que a "magia" vivida pelos visitantes da Disney de alguma forma também atinge aqueles que trabalham na empresa e é um dos principais motivadores, pois os funcionários realmente sentem-se parte de tudo que acontece (Julia Clatt, entrevistado).

Talvez um dos elementos mais reconhecidos da *Disney* está na verdade em terceiro lugar de importância na visão dos líderes da empresa, o

Espetáculo. Esse padrão de atendimento garante que os convidados estejam entretidos em todos os momentos. A popularidade dos parques temáticos da *Disney* indica que esse ponto vem sendo concretizado diariamente na forma de agir dos funcionários. O fortalecimento deste tema através de uma série de histórias, detalhes de design, de uniforme e até de linguagem teatral reforçam um espetáculo contínuo, como se os convidados estivessem dentro de um filme.

Walt Disney sempre se importou em proporcionar um espetáculo ininterrupto para seus convidados. Em um de seus passeios rotineiros pela *Disneyland* com Marty Skylar, presidente do conselho da *Walt Disney Imaginering*, ao chegar na área temática do Oeste americano no século 19 (*Frontierland*), um publicitário da empresa se aproximou dos dois em um carro. Walt perguntou: “O que você está fazendo com um carro em 1860?” (DUNLOP, 1996, p. 14). Para Walt todos os detalhes devem contar a mesma história, desde o design da lata de lixo até as árvores do local. Por essa mesma razão os funcionários não devem, por exemplo, se deslocar de uma área temática para a outra de uniforme.

Os convidados têm, em média, 60 oportunidades de contato, pontos nos quais entram em contato com um membro de elenco. A Disney quer tornar cada um desses momentos algo mágico. Esse elenco busca ativamente oportunidades para criar um desses momentos mágicos. Assim, quando surge a oportunidade, cada um ajuda ativamente o convidado (CONNELLAN, 2010, p. 53).

Em quarto lugar a *Disney* considera o padrão de atendimento que a maioria das empresas coloca em primeiro lugar, Eficiência. Esta última forma de concretizar o tema de atendimento serve para garantir uma série de operações sem obstáculos nos parques temáticos e *resorts*. Por esse motivo, por exemplo, que existem várias maneiras diferentes de locomoção dentro dos parques e entre os mesmos.

Seguindo essas diretrizes o funcionário tem a completa independência de tomar decisões sozinho, de forma correta e de acordo com a cultura organizacional da empresa em que trabalha. O espaço para erro fica quase nulo. Por exemplo, em uma situação na qual uma criança começa a escalar um

objeto de decoração, levemente alto, se fosse considerá-lo como um convidado VIP, o funcionário deveria deixá-lo fazer o que quiser. Mas como segurança está em primeiro lugar, é seu trabalho pedir para que a criança desça. Em outra situação onde um convidado mais velho está andando devagar, com o auxílio de um andador, em uma plataforma móvel que controla a velocidade de uma atração, parar o brinquedo seria péssimo para a eficiência daquele local, mas a coisa segura a se fazer é essa.

3.5 Culturas de Apresentação: Treinamento Local

Para reforçar ainda mais as expectativas de como cada funcionário da *Disney* deve agir em seu dia a dia de trabalho, a empresa faz mais um treinamento específico para cada local de trabalho e as diferentes áreas de atuação. Cada lugar dentro da *Disney* tem uma cultura de apresentação própria e característica, alinhada à cultura empresarial. Essa cultura de apresentação nada mais é do que um conjunto de comportamentos, trejeitos, termos e valores que são ensinados a novos membros do elenco quando eles entram no local de trabalho.

Assim como cada parque tem seu tema geral e são divididos em menores áreas com temáticas mais específicas, o mesmo acontece com as culturas empresariais locais. Por exemplo, o tema principal do *Magic Kingdom* é a magia, fazer com que os visitantes se sintam em um conto de fadas. Porém, cada pedaço do parque conta um conto de fada diferente, existe a área futurística, a área do velho oeste, de aventuras e por aí vai.

Tive um treinamento de uma semana, sendo que nos dois primeiros dias eu conheci a minha área de trabalho externa (*adventureland/liberty square*), suas lojas, banheiros, comidas, acessos e atrações. Nos dias seguintes tive treinamentos dentro da minha atração, onde conheci as saídas de emergências, procedimentos em caso de emergência, como operar o brinquedo, quais são as posições exercidas pelos cast members, postura, comportamento e truques para aumentar a mágica do local (como a forma de cumprimentar as pessoas e algumas gírias piratas). Além disso, tive conteúdo para leitura, sobre a própria atração, telefones emergenciais, segurança, etc (Julia Lugon, entrevistado).

Dessa forma, o treinamento funciona do macro para o micro. Inicia-se no

Traditions com uma visão ampla da cultura da empresa como um todo, passa pela cultura local do ambiente em que a pessoa irá trabalhar e termina com capacitação específica para a área de atuação de cada um. Esse treinamento local acontece em uma semana, na qual o funcionário utiliza um crachá vermelho diferenciado para indicar aos outros cast members e aos convidados de que ele está em fase de aprendizagem. A conclusão acontece com um teste que mostra se o funcionário está apto a tomar decisões e ser proativo para trabalhar naquele local específico.

Recebi vários treinamentos diferenciais. Primeiramente, como o meu cargo era merchandising, os futuros casts tem uma aula na Disney University onde aprendem a mexer no sistema, como lidar em caso de roubos, aprende a contar dinheiro do jeito Disney, e aprende a moeda americana(moedas, nomes dados a cada uma e etc). Ainda, quando decidiram a minha localização, que foi na main street east, eu tive que aprender a lidar com as lojas de lá: aprendi a bordar o nome no chapéu, aprendi a diminuir ou aumentar os relógios, aprendi a fazer algodão doce e aprendi a todas as regras higiênicas para trabalhar com a venda de alimentos (Camilla Amorim, entrevistado).

A partir desse momento o funcionário está preparado para atuar de forma correta, segura e pode agir de forma proativa sempre colocando o cliente em primeiro lugar. Igualmente importante é o fato de que agora ele está completamente inserido na cultura empresarial e local, de forma a auxiliar na visão de filme ininterrupto que o Walt Elias Disney queria passar em seus parques temáticos.

3.6 Comunicação Interna

Na empresa da Walt Disney, todos os funcionários são tratados de forma igual. O fato de todos eles, desde lixeiro até os diretores e presidentes da organização, serem chamados de Membros do Elenco fortalece essa visão de que todos devem ser considerados semelhantes e que o sucesso da empresa depende do desempenho de todos os papéis para que o espetáculo seja realmente ininterrupto como o Walt Elias Disney visionou.

Outro fator que mostra como é aplicada essa equidade dentro da empresa, é de que todos os funcionários, independente de onde trabalham, o que fazem, de onde vieram e grau de escolaridade, passam pelo mesmo

treinamento, o *Traditions*. Dessa forma, fica mais fácil uma comunicação dialogal e vertical entre o público interno.

Existe uma facilidade na comunicação entre os "cast members" e seus diretores. O que faz com que você tenha certeza do que está fazendo e fica totalmente apto a responder a qualquer necessidade que venha a acontecer. Isso faz com que não ocorram falhas o que acrescenta ao sucesso da empresa (Victor Villar, entrevistado).

Para fortalecer ainda mais esse relacionamento entre diretoria e funcionários, a *Disney* utiliza uma série de ferramentas de comunicação interna, já conhecidas e utilizadas em outras empresas, só que adequadas à cultura empresarial específica, sempre com muita magia e terminologias únicas. Uma das ferramentas utilizada por exemplo, é o conhecido folhetim, que no caso da *Disney* tem um nome próprio de "*Tell a Cast*" (Conte para um Elenco), que é entregue aos funcionários toda semana com novas informações referentes aos locais de trabalho.

O *tell a cast* contém todas as informações dos parques (horários, onde encontrar um personagem etc). É uma forma incrível de deixar todos os colaboradores informados sobre o seu trabalho, fazendo com que eles possam responder qualquer coisa para os seus guests a qualquer momento (Camilla Amorim, entrevistado).

A escrita como forma de comunicar também é utilizada no local delimitado como *backstage* (bastidores), que fica fora de alcance dos clientes. Todos os espaços, desde local de descanso, corredores e lanchonete, estão sempre lotados de informações visuais espalhadas por murais, cartazes e folhetos. Os quadros de notícia contêm informações como aniversariantes do mês, eventos da empresa entre outras curiosidades que poderiam se adequar aquele local de trabalho específico, mesmo que não tenha uma conexão direta com a empresa. Além disso, muitas dessas mensagens utilizadas dizem frases motivadoras como: "Faça a magia acontecer", ou "Vá além do esperado" e até "Você está preparado para o espetáculo?".

Uma mídia, com uma capacidade muito maior para informações, cada vez mais utilizada hoje em dia é a intranet. Na *Disney* não é diferente, o site conhecido como "*The Hub*" contém informações pessoais como grade horária

da semana, horas trabalhadas, e um sistema de pontuação que indica quantas vezes o funcionário chegou atrasado, quantas vezes faltou o trabalho por motivos pessoais e quantas vezes faltou por doença. Existem também informações de interesse de todos os funcionários, como cupom de desconto, vantagens em outras lojas, promoção dentro da própria *Disney*, pacotes de viagem, informação de sindicato, informações gerais dos parques e da empresa. Assim como mensagens motivadoras e capacitadoras da empresa para todos os membros de elenco.

Acredito que o *The Hub* é completo. Através do mesmo, é feito grande parte do treinamento e aprendizagem, independente da função nos parques. Através dele podemos também marcar e pedir dias de folga, eventualmente, quando a família está nos parques para visitas (Vitor Bezerra, entrevistado).

Os computadores também são utilizados para que os funcionários batam ponto, recebam a lista de atividades que deverão ser feitas naquele dia, saibam o horário e a duração específica de almoço ou descanso deles assim como um espaço delimitado para pedir o que a *Disney* chama de ER, liberar o funcionário para voltar mais cedo para a casa. Dessa forma, fica mais fácil de tratar todos os funcionários de forma igual, sem mostrar preferência a ninguém.

Outra tecnologia utilizada diariamente nos parques da Disney, entre funcionários e diretoria, são os rádios. Toda e qualquer posição nos parques e nos *resorts* exige que cada membro de elenco tenha o seu próprio rádio. Essa é uma forma de garantir uma comunicação direta e instantânea entre todos os colaboradores para que decisões possam ser tomadas rápidas e de forma eficaz.

Principalmente no caso dos *Custodials* (faxineiro) usamos muito os rádios, pois é através deles que todos nos comunicamos para a realização das trocas de turno, para informar da necessidade de ajuda, para avisar se uma criança está perdida e precisa de ajuda, dentre outras coisas (Andrei, entrevistado).

Outra forma também de comunicar de forma mais direta e impessoal são as palestras e os cursos que são oferecidos para os colaboradores a todo momento, e não só aquelas que são administradas durante o treinamento. O

assunto muitas vezes tem relação com a *Disney*, como por exemplo, um passeio pelo parque onde trabalha com direito a um guia que conte toda a história e os segredos daquele lugar. Mas os colaboradores também têm a oportunidade de participar de aulas e palestras sobre temas que podem ser úteis para os próprios funcionários, como marketing pessoal, etc.

Um meio de comunicação ainda mais direto e vertical, muito utilizado na *Disney*, são as pequenas reuniões que ocorrem com grande frequência, em alguns casos até diariamente. Os líderes, gerentes e coordenadores conduzem conversas abertas com espaço para *feedback*, e atividades que reforçam o que é trabalhar na *Disney* e quais são as atitudes que devem ser valorizadas durante o trabalho.

Todos os dias antes de iniciarmos o trabalho, os coordenadores reuniam-se conosco e falavam curiosidades da data (coisas que aconteceram na *disney*, história), contavam como estava o dia do trabalho e passavam alguma mensagem positiva. Eles também estavam sempre acompanhando o nosso trabalho e passavam para visitar sem darem a impressão de que estavam vigiando, mas se mostrando caso precisássemos de ajuda (Janaína Silveira, entrevistado).

3.7 Motivação dos “Membros de Elenco”

O fato da *Disney* incentivar a pro atividade e liberdade dos membros de elenco é uma estratégia de motivação empresarial. Em um ambiente onde o funcionário se sente responsável por agir de forma correta, a empresa entrega a ele todas as ferramentas necessárias para agir desse forma, e ele, que trabalha diretamente com o cliente, consegue ver os resultados instantaneamente, esse mesmo funcionário fará de tudo para alcançar as expectativas da empresa e dos clientes.

Quando cada pessoa se encarrega das coisas, mesmo em uma situação temporária ou localizada, essa pessoa leva a sério as suas responsabilidades. Ela é “dona” de seu emprego, de uma parte do parque ou de uma situação. E isso a faz cuidar da coisa e considerar o bem-estar dos convidados uma questão pessoal. (CONNELLAN, 2010, p. 60)

Na *Disney* esse sentimento de pertencer a empresa através da liberdade

de tomada de decisões está enraizado no termo “fazer a magia acontecer”. Todos os dias, após uma rotina de trabalho árdua e cansativa e tantas responsabilidades para se cumprir, ao bater o ponto para voltar para a casa, a tela do computador aparece com um desenho do Mickey dando tchau e agradecendo por ajudar fazer a magia acontecer. Por mais que impessoal, essa forma de reforçar a importância de cada colaborador da empresa, reforça a motivação e o sentimento de pertencimento.

Acredito que a “magia” vivida pelos visitantes da Disney de alguma forma também atinge aqueles que trabalham na empresa e é um dos principais motivadores, pois os funcionários realmente sentem-se parte de tudo que acontece (Julia Clatt, entrevistado).

Os gerentes e coordenadores também reforçam essa mensagem sempre que há oportunidade de agradecer e elogiar o trabalho bem feito de cada um. Não só em momentos específicos, eventos e situações temporárias como funcionário do mês, mas diariamente de forma bem informal e pessoal. “Acho que a melhor estratégia deles é o bom humor e o incentivo que é constante” (Catarina Losso, entrevistado).

A *Disney* criou também uma maneira formal de reconhecer os momentos em que o funcionário faz mais do que o esperado, através do *Great Service Fanatic Card*, um pequeno papel em formato de certificado com uma breve anotação qualificando o *cast member* por alguma atitude benéfica para toda a empresa. “O *fanatic card* era uma das coisas que eu amava receber. Além de ser um entusiasmo, o cast ganha pontuações pelo trabalho feito com magia” (Camilla Amorim, entrevistado). Esse meio de pontuação é importante por ser uma forma objetiva de qualificar e avaliar os funcionários e é utilizado como um exemplo claro, para os demais funcionários, de como deve ser feito um bom trabalho.

O que realmente me incentivava era o meu consciente, que sabia que eu não poderia estragar o espetáculo das outras pessoas. E acredito que esta mensagem estava em minha cabeça, por conta dos cartazes espalhados no *back stage* (Fernanda Perella, entrevistado).

Os salários dos funcionários da *Disney* não são acima do que é ofertado pelo resto do mercado, o que os incentiva, além de um bom ambiente de

trabalho e os pontos que já foram discutidos, são as regalias exclusivas dos *cast members*. Para muitos, só o fato de estar trabalhando na *Disney*, uma empresa com tradições tão fortes, uma imagem empresarial mundialmente reconhecida e com tantos segredos, é o suficiente. “Acredito que estar na *Disney*, viver a magia, entender seus segredos e estar por trás de tudo que se passa, nos faz querer fazer cada vez melhor para a empresa” (Vitor Bezerra, entrevistado). Mas a *Disney* vai mais além e oferece uma série de privilégios para os funcionários.

Todo mundo que trabalha na *Disney* tem direito a descontos de até 50% em todas as mercadorias nos parques, *resorts* e *Downtown Disney* (uma área de lazer cheio de lojas e restaurantes) além de poder entrar de graça nos parques todos os dias e ter direito ao *Blue Pass*, um número específico de ingressos gratuitos para amigos e familiares. Sem contar que têm direito a entrar em locais que são fechados para quem não trabalha lá e descobrir como as coisas funcionam nos bastidores.

Outra ferramenta muito utilizada pelas empresas para motivar os funcionários são as festas organizacionais. No caso da *Disney*, ela patrocina festas dentro dos próprios condomínios onde todos os funcionários moram, com Karaokê, videogame e jogos cooperativos que inspirem o trabalho em equipe. Além disso, organizam eventos grandiosos para todos os funcionários como o jantar de ações de graça, com direito a banquete, músicas, e personagens temáticos da *Disney* para tirar foto. Existem até noites especiais nas quais um parque inteiro abre somente para os funcionários e todos os brinquedos, as lojas e as atrações funcionam exclusivamente para a diversão dos funcionários.

A *Disney* é uma empresa muito boa em manter o interesse dos seus funcionários, quase que diariamente eram ofertados alguns "agrados" aos funcionários, sem contar no ambiente de trabalho e de descanso, sempre mantidos limpos e organizados. Nos espaços destinados ao descanso e tráfego dos funcionários mensagens e músicas disponíveis a todo o momento. Tem ainda eventos nos locais de trabalho e de moradia patrocinados pela empresa e outras oportunidades de aprendizado e conhecimento, como os cursos também ofertados pela companhia (Andrei, entrevistado).

3.8 Pesquisa com Ex-Funcionários

A pesquisa feita com dezessete ex-funcionários da Disney revelou uma relevante aceitação às estratégias de treinamentos adotadas. A pesquisa buscou melhor entender e avaliar a Comunicação Interna na Disney como fomentadora de resultados e motivadora dos colaboradores da empresa (ver formulário da pesquisa em Anexo I).

A amostra de ex-funcionários utilizada para a pesquisa quantitativa da aplicação da comunicação interna no âmbito de capacitação e gestão de pessoas ajuíza todas as estratégias de treinamento utilizadas pela *Disney* como excelente (85,7%) e bom (14,3%).



Figura 5. – Avaliação de todos os treinamentos da *Disney*.

Considerando as avaliações individuais desse mesmo grupo que foi indagado nesse momento a respeito das consequências do programa de treinamento pelo qual qualquer funcionário da *Disney* passa, o *Traditions*, um número grande de 71,4% pondera o programa como excelente. Sendo que os outros 28,6% meditam o *Traditions* como bom. Analise essa que confirma a aptidão do curso de treinamento no ponto de vista do público alvo do programa.

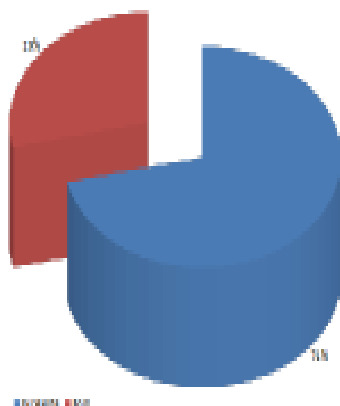


Figura 6. – Avaliação do programa *Traditions*.

Para esse mesmo grupo de ex-funcionários escolhidos para as séries de perguntas que foram utilizadas nessa pesquisa, 78,6% avaliam o programa de treinamento ao local específico de trabalho, que acontece em um segundo momento após o *Traditions*, como excelente, 14,3% consideram-no bom e 7,1% aferem uma nota regular. Inclusive, dois dos entrevistados dizem que não tiveram um treinamento local específico e diferenciado dos demais.

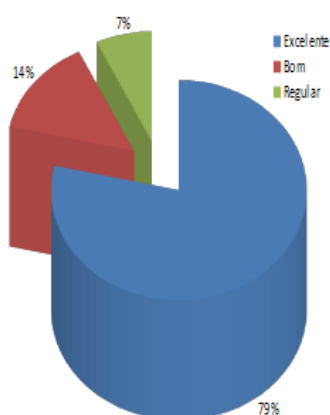


Figura 7. – Avaliação do treinamento local.

3.9 Análise da Pesquisa

Esses resultados indicam que há uma aceitação geral dos treinamentos utilizados na *Disney* como meio de informação, capacitação e motivação. Os

entrevistados demonstram em seus depoimentos que se sentiram parte da empresa, que compreendiam a importância do seu trabalho para atender às expectativas do cliente de manter a magia do local de forma segura, e eram reconhecidos por isso.

Desta forma fica claro a importância da comunicação interna utilizada em diferentes momentos para reforçar a cultura organizacional da *Disney* e motivar os funcionários a serem pro ativos e agirem de forma que traga resultados para a empresa. Mais importante do que a *Disney* utilizar essas ferramentas de forma estratégica para controlar esses resultados, está em perceber que os funcionários reconhecem essas iniciativas de comunicação e compreendem sua importância.

4. Conclusão

4.1 Análise de Dados

O Estudo de Caso da *Disney* confirma que quando uma empresa alinha a comunicação interna a cultura organizacional os funcionários ficam melhores aptos para agirem da forma esperada pelos líderes e ir de acordo com as expectativas do cliente. Em um mercado modernizado no qual o cliente é o aspecto que deve ser considerado o mais importante de qualquer empresa, assim como foi reconhecido na Figura 2 que demonstra o modelo da pirâmide colaborativa, satisfazê-lo implica em uma série de resultados organizacionais positivos e concretos.

Repaginando o que foi discutido até esse momento e considerando as referências teóricas utilizadas nesse projeto, esses resultados ficam ainda mais claros. Em primeiro lugar, ao reconsiderar a importância da reputação empresarial como um diferencial competitivo em uma sociedade, com um senso crítico cada vez mais apurado, discutida no começo do capítulo dois, entende-se quão crucial é criar e reforçar diariamente uma cultura organizacional forte.

A pesquisa realizada na *Walt Disney World* indica que a empresa estudada compreende essa importância e utiliza a comunicação interna em vários momentos, desde os treinamentos, que são múltiplos, até em iniciativas diárias motivadoras. Fato esse que reforça os entendimentos de comunicação eficiente dentro das empresas que foram melhores percebidos, também no começo do segundo capítulo, com o auxílio de especialistas como Kotler (2007), Nassar (2005) e Torquato (1986).

De acordo com as reações e avaliações das pessoas que já trabalharam na *Disney*, pode-se afirmar também que nessa empresa não existe a separação entre comunicação e cultura, assim como foi apresentado no ponto 2.5 desta pesquisa. Os primeiros contatos do empregado à empresa através dos diversos treinamentos, os diálogos diários entre todas as hierarquias da empresa, as ferramentas estratégicas internas encontradas espalhadas pelos parques e os instrumentos de apoio aos funcionários, como a intranet, estão a todos os momentos criando e reforçando um universo simbólico delimitado pela

cultura da própria *Disney*.

Nesse momento pode-se confirmar que no caso da *Walt Disney World* a utilização da comunicação interna, alinhada à cultura organizacional, garante a obtenção de uma vantagem competitiva frente a outras empresas que não utilizam essa estratégia interna com implicações motivadoras e controladoras de efeitos e resultados.

4.2 Considerações Finais

Uma empresa sem uma boa comunicação interna não está preparada para momentos de crise, não perpetua a cultura organizacional e não mantém um serviço e produtos que sempre responde às expectativas do mercado. Ou seja, por mais que inicialmente uma boa comunicação externa pode parecer o suficiente, com o passar dos tempos somente uma comunicação interna eficiente reforça o que a externa alcança. Uma empresa só garante anos de sucesso aplicando à suas estratégias uma comunicação eficiente entre o público interno.

A *Disney* mostra compreender isso e suas ações diárias demonstram que os líderes utilizam formas e mídias diferentes para se comunicar com todos os colaboradores da empresa e esse diálogo traz resultados palpáveis. Por possuir um rigoroso padrão de qualidade, a *Disney* deve exigir de seus funcionários um comportamento específico, o que só é possível através de uma comunicação interna efetiva.

Fato esse que reforça a primeira suposição do trabalho aqui apresentado. Realmente é possível obter uma força de trabalho ágil e com liberdade de decisão de forma segura e alinhada à estratégia, por meio de práticas de comunicação conectadas à cultura empresarial. No caso da *Disney* podemos ir mais além e afirmar que isso só é possível através da comunicação interna que capacita no momento do treinamento e em seguida reforça através de ferramentas motivadoras e controladoras.

Dar a seus funcionários a ideia de que eles fazem parte de algo maior e que cada um deles é fundamental para o bom funcionamento da empresa é também vital para o sucesso da *Disney*. E é por meio de uma comunicação

interna ativa, que se renova constantemente, que esta mensagem é passada a todos os seus funcionários. A *Disney* é reconhecida pela grande disposição de seus Membros de Elenco exatamente por possuir esta enorme comunicação interna com o intuito de alcançar um atendimento excepcional, forjando um comprometimento dos funcionários da empresa através de estratégias motivadoras, o que corrobora a segunda suposição deste trabalho.

Os líderes da *Disney* mostram reconhecer também que tão importante quanto às estratégias de comunicação utilizadas, é a frequência com que certos elementos dessa comunicação interna acontecem. Muitas vezes, uma empresa se dedica a comunicação durante apenas um período, uma época, geralmente em datas comemorativas como aniversário da empresa, natal, dia do trabalhador etc. Mas para uma comunicação ser eficaz, assim como está especificado na segunda suposição deste trabalho, ela deve ser constante. A empresa aqui estudada toma diferentes iniciativas a todos os momentos, para manter uma comunicação aberta, e dialogal, onde tanto o receptor quanto o emissor participam e os *feedbacks* são valorizados.

O caso estudado, ratificado pelas percepções dos entrevistados, ex-funcionários do *Walt Disney World Resort*, confirma o poder que a comunicação interna tem para a motivação constante e alinhamento dos funcionários à cultura e à estratégia da organização. Portanto, a comunicação interna não deve ser relegada em segundo plano nas organizações que buscam excelência e perpetuação em um mundo globalizado e altamente competitivo como o atual.

5. Referências

AMARAL, Cláudio. *A história da comunicação empresarial no Brasil*. São Paulo, 1999.

ANTHONY, Peter. *Managing culture*. Buckingham: Open University Press, 1994.

CARNEIRO, Margareth. et al. *Gestão Pública: O Papel do Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Portfólio, Programas e Projetos e dos Escritórios de Projetos na Modernização da Gestão Pública*. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

COCKERELL, L. *Criando Magia: 10 estratégias de liderança desenvolvidas ao longo de sua vida na Disney*. Rio de Janeiro: Sextante, 2009. 267 p.

CONNELLAN, T. Nos Bastidores da Disney: os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo. 22ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2010. 175 p.

COSTA, Joan. *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales, 1995.

CURVELLO, João J. *Comunicação interna e cultura organizacional*. São Paulo: Scortecci, 2002.

DISNEY INSTITUTE. *O Jeito Disney de Encantar os Clientes: do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar*. 1ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2011. 168 p.

DUNLOP, Beth. *Building a dream: the art of Disney architecture*: Abrams, 1996.

FLEURY, Maria T. e FISCHER, Rosa M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 12ª edição. Brasil: Prentice Hall, 2007.

KUNSCH, Margarida. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 3ª Ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida. *Relações públicas e modernidade*. São Paulo: Summus, 1997.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 2008.

LEON, Rubis. Disney Show & Tell. *HR Magazine*, Abril de 1998.

NASSAR, Paulo. et al. *Comunicação Empresarial: Estratégia de Organizações Vencedoras*, volume 1. São Paulo: ABERJE, 2005.

NASSAR, Paulo. et al. *Comunicação Interna: a força das empresas*, volume 2. São Paulo: ABERJE, 2005a.

PESSOA, Sônia. *Comunicação empresarial: uma ferramenta estratégica*.

2003.

REIS, Hilbert. *O gerenciamento da comunicação organizacional*. 2010. Projeto do Programa de Iniciação a Pesquisa de Comunicação Social – Jornalismo – UFOP. Ouro Preto.

ROGERS, Carl. *Sobre o poder pessoal*. São Paulo: Martins Fontes, 1978.

SACKMANN, Sonja A. *Cultural complexity in organization: inherent contrasts and contradictions*. London: Sage, 1997.

SARNO, Tiago. *A relação da empresa para com seus clientes: Metodologias*. Disponível em: <<http://tiagosarno.wordpress.com/2010/06/03/a-relacao-da-empresa-para-com-seus-clientes-metodologias/>>. Acesso em: 04 Março 2012.

TAVARES, Maurício. *Comunicação empresarial e planos de comunicação: Integrando teoria e prática*. (2. Ed.). São Paulo: Atlas, 2009.

TENÓRIO, Fernando G. *Flexibilização organizacional*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

TORQUATO, Gaudêncio. *Jornalismo empresarial: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

VIGNERON, Jacques. *Comunicação interna: além das mídias*. 2000. Trabalho apresentado no 6º Seminário de Comunicação do Banco do Brasil: Mídia e Cultura Brasileira.

WOLF, Mauro. *Teorias das comunicações de massa*. 3ª. Ed. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

Anexo I

Questionário – Integração da Comunicação Interna na Walt Disney World

Nome:

Programa que trabalhou na Disney:

Ano:

Função:

Local de trabalho:

1. Você considera que a Disney usufrui da Comunicação Interna entre seus membros de elenco para garantir seu sucesso? Em caso afirmativo, por que?
2. Como você avalia as estratégias de treinamento da Disney?
() muito bom () bom () regular () ruim
3. Quais aspectos da comunicação interna nos parques da Disney merecem destaque em sua opinião? Justifique.
4. Você recebeu algum treinamento que te inserisse na cultura empresarial da Disney? Em caso afirmativo, relate o mesmo.
5. Você recebeu algum treinamento diferenciado de acordo com seu local de trabalho e função dentro da Disney? Em caso afirmativo relate o mesmo.
6. Como você avalia o programa de treinamento Traditions?
() muito bom () bom () regular () ruim
7. Como você avalia o programa de treinamento destinado ao local específico de trabalho?
() muito bom () bom () regular () ruim
8. Em sua opinião a comunicação interna da disney, utilizada em sua estratégias de treinamento, é responsável pelo sucesso de tal empresa? Em caso afirmativo por que e qual o diferencial do programa em questão considerando outras iniciativas do mesmo gênero?

9. É possível concluir que houve uma diferença de percepção e envolvimento emocional antes e depois do seu programa de estágio? Se afirmativo, relate.
10. Sabe-se que sua rotina de trabalho foi árdua e que você tinha muitas responsabilidades a cumprir. Como você acredita que a empresa mantinha o seu interesse e entusiasmo durante o programa? Cite exemplos pontuais que demonstrem como que a Disney reforçava diariamente o seu envolvimento e compromisso com a instituição.